

從員工激勵觀點 談社會工作職場安全管理

梁慧雯

「我被相對人恐嚇和威脅，心理莫名地氣憤還有害怕，最近每天出門都要很小心…深怕被相對人揍，上班時也擔心家人的安全……」

「議員打電話給長官，希望我不要開案，因為那是他們的家務事，…後來那位議員揚言要刪社福預算，說我們做得不好，我倒變成害群之馬…」(保護性社工)

壹、前言

社會工作近年來面對暴力與威脅的事件有愈加嚴重之趨勢，原本單純爲了保護案主、爲案主倡議的工作，伴隨而來須要憂懼生命安全與承受社會壓力，在龐大的案量負荷之下，還需擔心自己與家人的安全，這是從事第一線直接服務社會工作者的共同面臨的困擾，社會工作員高流動率以及工作壓力伴隨而來之身心健康困擾，著實讓社會工作界主管面臨人才流失的困境。

有關於社會工作者人身安全泛指社會工作人員因執行職務有遭受騷擾、威脅、攻擊、恐嚇、跟蹤或傳染疾病等情狀，致其身心受有直接或間接傷害。在世界各國勞動相關法規中均有強調雇主應保障員工工作期間職場安全與健康，並且提出安全評估與處理原則，以確保員工不會因爲任職而受到身體與心理之傷害，最爲人知的例如：訂定公共安全明定安全守則與標準作業流程、化學及有毒物品管理、員工健康監控等，而社會工作是一項助人專業，工作的對象多爲高風險或有精神疾患的案主，暴露於身心安全的風險相較於其他服務業更高，臺北市及高雄市曾發生案主因爲請領不到補助而傷害社會工作者或趁社工家訪時反鎖，進而威脅社會工作者的案例，雖然機構事後均針對受到暴力威脅的專業人員進行安撫及工作調整，但也呈現出社會工作專業對於因應暴力事件經驗上之不足，若未針對此類事件進行預防性措施，社會工作專業人員僅能被動面對不確定之安全問題發生。

Newhill (2003) 在案主暴力與社會工作實務一書中談到案主暴力的問題，可能與社會的多元發展及「憤怒」的文化脈絡有關，所謂憤怒的文化，和社會加速與疏離有關，加快腳步、以創造新的壓力來適應壓力，使得人們煩躁而且憤怒，暴力變得像似社會流行一般(陳圭如、孫世雄譯，2007)，雖然社會工作者善用系統觀點評估案主的行為與社會心理特質，但是案主的生活或行為未必如我們所「假定」一般發展，比如：假定案主接受補助後生活壓力減輕，日子就比較好過，但事實上也許案主把補助的錢拿來買更多的菸酒，反而促成對補助的依賴，而不是用來提供家庭必須之消費上；在臺灣，案主可能還會善用政治權力，對於專業人員施壓或威脅，致使社會工作介入受到政治力與非專業的干擾，甚至影響到社工人員職涯發展，這些都是傳統社會工作專業訓練未曾注意到的議題。社會工作者站在助人服務的最前線，對於社會變遷、案主價值系統、社會制度雖然已經有系統性的分析方法，但對於如何因應暴力與威脅事件，仍停留在各縣市政府自訂社會工作者人身安全相關立法的論述之上，儘管立法嘗試保護社會工作人員工作執行之勞動安全權，礙於公私部門人力之考量，實務上家訪人力之分配多仍為個人為主，必要時才協調同事陪同家訪，而機構對於維護專業人員安全，所提供之基本防衛之工具，如哨子與防狼噴霧等，當社工人員真正面臨安全及威脅情境時，是否真有能力因應危險情境或是有足夠的權力阻擋向外界干預力？這凸顯一

個組織整體的問題：組織的心智模式並未把安全視為工作的必要考量。

貳、組織心智模式與工作安全議題

心智模式是一種隱藏在人們的心中不易被察覺與檢視的認知基模，它影響我們如何認知事件，也會影響我們如何採取行動(郭進隆譯，1994)。組織的心智模式同時也是組織全體共享的假設、成見、理念或價值觀，社會工作走向專業化的歷程中，價值與倫理是群體共同的信念，這也構築社會工作專業人員應有的工作模式與行動準則，然而，實務上社會工作價值與行動上常存在著互相拉扯的思維，一方面強調尊重服務對象的自主性，另一方面又強化社工資源控制者的角色；一方面要花時間與服務對象建立關係，另一方面又要兼顧效率與效能的工作管理制度。社會工作者似乎被期待應該要耐心與溫和的形象，但在案主權益倡導上又要能批判與行動。

社會服務組織看待安全議題的心智模式是甚麼？可能包含兩個假定，第一個假定是認為社會工作可以掌控案主相關的問題，故無需特別關注安全議題。長久以來社會工作者服務的對象大多是社會相對弱勢者或正面臨社會壓迫的人，隱藏在社工與服務對象間的角色關係是一種資源分配者與需求者的角色，換言之，案主有求於社會工作協助，自然要配合專業的介入(此乃一假定)，因此對於相對弱勢者的假定，

可能就比較偏向「貧窮的」、「無助的」、「虛弱的」、「需要溫暖的」等特質，而社會工作對於弱勢者提供的服務則偏向「安全的」、「能解決問題的」、「同理的」等特質，這個假定把社工模塑成一位萬能的問題解決專家，因此，對於機構而言，社工員理當具有能應付或掌控案主暴力問題的能力；另一個假定是由於社會服務是動態的過程，案主產生暴力行為可能來自於社工員不當的處遇或社會經驗不足所致，因此，當暴力或威脅產生時，組織會傾向責怪人員素質不足或將責任交由社工承擔，而為了減少類此職場安全事件發生，機構可能傾向辦理安全訓練，以提升專業人員對於安全評估及因應能力。不論上述哪一個心智模式的假定，都將實務工作中的暴力事件預防與處理視為社會工作者個人的責任，難道機構的責任僅止於提供基本防衛工具、安排安全教育或是事後處理而已嗎？難道暴力與威脅只是偶發的事件，只能當成個案處理嗎？身為組織的主管如何看待員工面臨的風險？主管與督導在面對安全議題的職責和做法有哪些？

事實上不只保護性社工面對安全議題，醫院社工、精神社工、照顧服務社工都有可能遭受暴力與威脅，李宜真（2009）研究醫院社會工作者遭遇案主暴力情形發現，醫院社工在遭受案主施暴原因，與案主生理疾病、情緒無法控制、權益上的爭執等因素有關；而老人社工也可能因為長輩情緒不佳或患病，而遭受到攻擊，甚至安置機構社工也是暴露於暴力相對人威脅及輔導保護性個案安全風險之中，若就社

會工作者工作內涵分析，組織的心智模式尚有另一個未考量之面向，即是組織的工作設計本身就將社會工作者置於安全風險環境中，姑且不論社會工作者個人的專業能力如何，組織理當在工作規劃中將社會工作者的身心安全列為重要項目，亦即，當組織把員工的安全列為工作規劃與監控考量，對於員工的安全的維護將會從事後處遇轉為事前預防，當組織認定職場安全是員工行動必要的考量，在進行高風險個案時派案時，系統自然能提醒督導及管理者風險評估狀況及必要的預防措施，是否協調警察單位支援、約案主到辦公室會談，而非僅依工作守則要求每一案至少家訪一次而已。

參、從雙因子理論談工作安全管理對員工激勵之重要性

社會工作者高流動率是近年來社會服務機構組織共同面臨的難題，如何留住人才、如何調整組織內外部機制以提供一個更適當的工作環境，比如調整薪資、人員培訓、員工福利等等，近年來考驗著機構組織的領導人與主管，過去，社會工作者的低薪資與高案量被認為是社會工作者離職主要原因，許祖維（2007）研究社工系本科生離開社會工作歷程，歸納影響社工員離開社會工作的因素包含個人因素、工作特性因素及外在環境因素，其中工作特性因素中提到勞動條件因素會影響離職考量，除了薪資之外，還包含工作環境組織氣候與工作安全風險，在職場適應上當社

會工作者面臨案主指控或案主不恰當回應時，會產生負面情緒，而當組織的主管與督導對於個人無法給予重視與支持時，就容易產生離職想法。企業在人才留任的措施上已有諸多激勵理論派別論述，本文以 Herzberg 雙因子理論觀點來談社服機構主管如何分析影響員工工作滿足與不滿足的因素，雙因子理論又稱為「激勵－保健」理論（Motivation-Hygiene Theory），Herzberg 認為影響員工工作滿足和不滿足的因素是不一樣的，激勵因素帶來員工的工作滿足感，是以員工內在感受為主，比如成就感、受到重用、工作價值、責任感等；而保健因素則是影響員工工作不滿足因素，如工作政策、制度、環境、薪資、工作氣氛等，當激勵因素存在時會產生工作滿足感，當這些因素不存在時，只能說員工沒有被滿足，換言之，當保健因素不存在時，會造成員工不滿足，但當保健因素已經完備時，員工會認為這是機構本來就應該有的，因此只能說沒有不滿足。若將社會工作者關注的工作議題填入雙因子理論中，即可了解到，造成社工工作滿足的激勵因素，諸如成就感、認同感、受到重視與支持等，而影響社工工作不滿足的保健因素，則可以歸納包含工作環境、安全、薪資、制度、組織人際結構等，由此可知，職場安全的議題是機構讓社會工作者工作不滿足的因素，有些轉職的社會工作者，儘管社工薪資不高或是機構制度不完善，但仍願意留在社工界，是因為對於社會工作專業價值或機構的使命有高度認同，或者曾受到機構的支持或重用，若以

人才激勵與留任觀點來看，社會服務機構組織應當努力朝向減少社工工作不滿足因素、強化工作滿足因素，而非僅關注薪資及員工福利議題。

肆、社會服務機構組織職場安全管理應重視之面向

國內有關社會工作安全議題之研究，尚處於調查性研究階段，徐雅嵐（2009）針對臺北市高風險社會工作專業人員進行調查，其中社工員在工作中曾遭受某種形式的暴力攻擊率達百分之八十一，並且最常發生暴力事件的地點是在「辦公處所」，在經驗暴力事件後對於社工員造成的傷害以心理傷害為最多。同樣，李宜真（2009）之研究顯示：醫院社會工作者在最常發爭之暴力型態包含肢體暴力和口語威脅，雖然能理解案主施暴的原因，受暴後多半會出現負向情緒，而機構中主管和同儕的支持，成為個人從傷害事件恢復的重要的力量。而王麗馨（2008）針對公部門保護性業務社會工作人員關於案主暴力攻擊類型、因素及因應對策進行調查，研究顯示社會工作者最常見的工作暴力型態為威脅，而社會工作者接受預防及處理暴力或有潛在暴力的案主的相關訓練比例偏低；甚至有一半以上的工作者表示機構未提供任何人身安全訓練、防護措施、安全設施或設備等部分。顯見社會工作者多有經歷暴力或威脅經驗，這些經驗對於工作者身心造成一定程度之傷害，然而國內公私部門對於社會工作者人身安全相關培訓、法

令制度及安全環境改善上，卻是處於進度緩慢，尚未建置完整社會工作職場安全計畫。

針對社會服務機構的安全議題，Newhill（2003）提出管理者應該把關注的目標放在三個重要項目：改進評估技術和降低危機強度、發展相關政策解決安全性議題、給員工適當的支持，若考慮到雙因子理論觀點，還需加入管理者與督導功能的適當發揮，如此將成為員工滿足與否的重要因素，Aldgate, Healy, Malcolm, Pine, Rose 與 Seden（2007）在社會工作管理一書中特別強調機構管理應對於安全議題有所作為，機構須提供員工專業發展的方案，以增進員工安全風險評估能力，並且降低暴力案件的發生率，王麗馨（2008）、李宜真（2009）與徐雅嵐（2009）均建議機構應訂定清楚的政策及通報流程、改善辦公室環境，增加安全人力調度及設備之建置，如金屬偵測器、提供員工情緒支持及教育訓練以提昇工作者風險意識及減緩工作恐懼感、管理階層的支持並給予完善的協助等。近年來，歐美相關的助人服務組織（如美國社會工作專業人員協會）已發展完成案主暴力評估量表及處遇流程，其中也包含對於機構管理者的建議、對於社會工作者與同儕的建議等，知識的分享有助於各界社會工作者安全覺知與評估能力之精進。

在機構對於社會工作者安全政策的發展上，尤須了解到法律對於社會工作者的保障及機構基於安全性議題所擬定的機構工作標準作業規範，以確保社會工作者面

臨被指控或受到暴力或威脅時，作為行為裁量之重要參據。Aldgate 等（2007）認為社會工作者要了解所處環境法律的規範，嘗試與法律制度和合作，如此才能依循法律保障工作者與服務對象的相關權益。目前雖然各縣市開始著手擬定社會工作人員人身安全維護處理要點，然其所保障的對象為政府聘用之社會工作員，非營利組織及機構則需要自行擬定員工人身安全維護的相關規定，並且建置標準作業程序，以作為員工處理安全議題的準則。

有關給員工適當的支持上，特別需要管理者、督導與員工共同發展支持性的方案，支持性包含工作壓力或高案量對於社會工作者產生的身心影響、對於工作環境提供安全設備或設施、對於受暴員工提供服務計畫等等，並且需重視職場對於社工員產生之社會心理危害因素之監測，以針對工作壓力問題作事前預防（王佳雯、鄭雅文、李諭昇、徐傲暉，2010）。中階主管在機構中期角色功能需要作橫向整合、溝通與協調，尤其是與外在資源網絡的關係，以保護性社工為例，各縣市政府家暴中心均已和醫療、警政、檢調單位建置協力網絡，實質上運作則視各縣市業務需求，如保護性社工評估家訪安全性，可以請警察單位協助陪同家訪，但若是非營利組織若要家訪則無權請警察協助。在機構的支持性工作上，另一位重要的角色是督導，督導的基本功能包含行政、教育及支持，也可以工作內涵界定：決策或介入的品質、線上管理與責信、工作負荷管理及學習與發展（Wonnacott, 2012），督導對於

實務工作者在工作品質、介入策略引導、自我覺察上扮演很重要角色，當社會工作者面對暴力與威脅事件，督導必須及時給予支持、協助工作者重新擬定介入策略，甚至是從創傷中復原，因此，督導的支持性功能被視為雙因子理論中激勵因素，透過督導的支持可以促進社會工作者對工作的認同，這其中督導關係的經營、督導風格及督導功能的發揮程度，將影響工作者對於工作的滿意度。

伍、社會工作職場安全管理之展望（代結語）

未來社會服務機構組織在規劃職場安全方案，除可參考 Newhill（2003）所提出的案主暴力預防與處理策略之外，建議管理者應該先關注組織對職場安全議題之心

智模式，當社會工作者暴露於暴力與威脅風險機率提升，甚是要面對社會過多期待與壓力，如何調整組織整體的心智模式，把職場安全項目列為社會工作者工作保障首要議題，有待組織全員共同參與討論；其次是改善工作環境安全之軟硬體設備，最後本文仍強調，主管與督導的立即回應與支持，是社會工作者克服暴力或威脅傷害重要的激勵因素，建議社會服務機構組織應重視主管及督導對安全議題因應的職能，協助社會工作者在實務上預防與回應人身安全問題之挑戰。

（本文作者為中國文化大學社會福利學系助理教授）

關鍵詞：社會工作職場安全、員工激勵、心智模式

參考文獻

- 王佳雯、鄭雅文、李諭昇、徐傲暉（2010）。職場社會心理危害調查。臺灣衛誌，29（6），551-560。
- 王麗馨（2008）。公部門保護性業務社會工作人員關於案主暴力攻擊類型、因素及因應對策之探討。東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 李宜真（2009）。醫院社會工作者遭遇案主暴力之研究。臺北大學社會工作研究所碩士論文。
- 徐雅嵐（2009）。高風險社會工作專業人員之案主暴力風險知覺與人身安全現況研究。政治大學社會工作研究所碩士論文。
- 許祖維（2007）。解構專業：社工系大學畢業生離開社會工作的歷程。暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。
- 郭進隆（譯）（1994）。第五項修練。臺北：天下文化。
- 陳圭如、孫世維（譯）（2007）。案主暴力與社會工作實務。臺北：心理。

- Aldgate J., Healy L., Malcolm B., Pine B., Rose W. & Seden J. (2007). Enhancing social work management: theory and best practice from the UK and USA. London: Jessica Kingsley.
- Wonnacott, J. (2012). Mastering social work supervision. London: Jessica Kingsley.